

GONDOLATOK A KISVÁLLALATI STRATÉGIAI TERVEZÉSRŐL

Tanulmányában a szerző – elsősorban a kérdésfelvetések szintjén – kiterjeszti a stratégiai tervezés fogalmát a kisvállalati szférára, s ezen keresztül vázolja azokat a lehetséges kutatási irányokat, amelyek elméleti, illetve empirikus úton igazolhatják a stratégiai tervezés kisebb méretű vállalkozásoknál való alkalmazásának létjogosultságát.

A stratégiai tervezés elmélete és gyakorlata elsősorban a nagyobb méretű vállalatok példáin keresztül került és kerül a köztudatba, illetve a szakirodalomba. Kisajátíthatják-e a nagyvállalatok a stratégiai tervezés fogalmát, avagy tért kell engedniük – többek között ezen a területen is – a kisebb méretű vállalatok sajátos jegyeket is hordozó szférájának. A kisvállalati szféra ugyanis az utóbbi időben – elsősorban létének igazolására – szívesen adaptálja azokat a korszerű vállalatvezetési elméleteket és módszereket, amelyek korábban kizárólag a nagyobb vállalatoknál voltak honosak. Ez okozza azt, hogy számos esetben a hallgatólagosan nagyokra értelmezett fogalom kiegészül a „kisvállalati” jelzővel. Így születnek meg az olyan kategóriák, mint pl. kisvállalati marketing, kisvállalati gazdaságtan, kisvállalati kontroll-ling stb.

Örök vitatéma lehet, hogy ezek a kategóriák újat jelentenek-e minőségileg, vagy csak egyszerűsítések, újraelmezések. E kérdéskörben valószínűleg mindkét fél számára elfogadhatóan igazságot tenni nem lehet. Az azonban bizonyos, hogy egészen mások a két vállalati kör alapvető tulajdonságai, azok a jegyek, amelyek leginkább meghatározzák, illetve befolyásolják működésüket, s azon belül a tervezési tevékenységüket.

A kisvállalatokat nagyon szívesen állítják szembe a nagyokkal, főleg akkor, mikor az előnyeiket kell bizonyítani. Leggyakrabban a következő érvek hangzanak el:

- a kisvállalatok lényegesen rugalmasabbak,
- nagyobb a szabadságfokuk,
- döntési folyamataik átláthatóbbak,
- jelentősebb a személyes részvétel szerepe a vezetésben.

Ezek az érvek nagy általánosságban természetesen igazak, de nyilván mindig léteznek ellenérvek, s létjogosultságuk lehet az „attól függ...” típusú bírálatoknak is.

Mindezek előrebocsátása után a kisvállalatok általános ismérvei közül a tervezési tevékenységüket leginkább befolyásoló jegyek a következők:

– A kisvállalatoknál kevés, illetve általában hiányzik a specifikus ismeretekkel rendelkező szakember, aki

tanácsot tud adni a vezetőségnek. Ez természetesen vonatkozik a tervezési szakértőre is.

– Általában egy-két személy vesz részt a jelentős (stratégiai) döntések meghozatalában. A kisvállalatot többnyire a tulajdonosok vagy azok egy része személyesen vezeti, akik így gyakorlatilag részt vesznek a vezetési folyamat minden aspektusában.

– A kisvállalat a fontosabb döntések meghozatalánál jóval függetlenebb a külső érdekszféráktól, kevésbé van rájuk hatással a minisztérium, valamely bank vagy éppen lobby.

Ezek a jegyek azonban kétarcúak. Bizonyos szempontból igazolják, más szempontokból viszont megkérdőjelezzék a kisvállalati stratégiai tervezés létjogosultságát. Az e területen született korábbi empirikus felmérések azt mutatják, hogy Magyarországon a kisvállalatok vezetői – bár hangsúlyozzák korlátait – általában szükségesnek vélik a stratégiai gondolkodást, a stratégiai tervezési eljárásokat, módszereket. Paradox módon a lojális vezetői hozzáállás ellenére a gyakorlat egészen mást mutat: a kisvállalatok többségében átfogó, rendszeres, strukturált stratégiai tervezésről nem lehet beszélni. Ezt nyilván az általában vett tervezési tevékenységeikről is ki lehet jelenteni.

Ebben a helyzetben kétségkívül kiemelt jelentőséggel bír a stratégiai gondolkodás fontosságának igazolása, a stratégia fogalmának olyan meghatározása, amely keretétől tud szolgálni a kisvállalati vezetés tervező tevékenységének. Egy ilyen keret lehet a stratégia fogalmának többszörös meghatározása. A többszűrség három értelmezési szintet jelöl:

- a stratégia mint szemlélet,
- a stratégia mint vezetési mód,
- a stratégia mint tevékenység.

A stratégia mint szemlélet, illetve gondolkodásmód általában a vállalkozások olyan jellemzőjét jelenti, amelyet követendő példaként kell kezelni, hogyha a vállalkozás vezetőinek, illetve munkatársainak gondolkodásmódja fejlődésgátlónak minősül. Ilyenkor legtöbbször elhangzik a jelszó: a régi dolgokat már kevés jobban csinálni – mást kell csinálni! Ahhoz, hogy valóban újat

lehesen alkotni, természetsszerűleg szemléletváltásra van szükség. Ez a szemléletváltás (változtatás) csak akkor lehet valóban sikeres, ha az új gondolkodásmód meghatározó eleme a stratégia. Hiányával kérdessé válik a változás eredményessége. A stratégia, illetve a stratégiai gondolkodásmód feltételezi a vállalkozás teljes körű önállóságát, a jövőre összpontosuló prognosztikai szemléletet és az egészséges vezetési kultúrát. Bármelyik is hiányzik, a stratégia nem lehet életképes. A stratégia mint szemlélet – kissé sarkítva – nem egyéb, mint a józan emberi ész alkotó módon való alkalmazása. A vállalkozás sikeréhez mindezt ki kell egészíteni a merész vállalkozói fantáziával és a kíméletlen kritika képességével. Mindezek ugyan a vállalkozás sikerét nem garantálják, de rendkívül megnövelik annak valószínűségét.

A stratégiai vállalatvezetés, amelynek alapelveit, módszereit több évtizedes elméleti kutatás, illetve az ugyanennyi ideig tartó vállalati alkalmazások tapasztalatai alapozták meg, olyan nagy hatásokkal működő eszköznek tekinthető a vállalkozások vezetőinek kezében, amellyel a vállalkozás növekedési és életbenmaradási esélyeit jelentősen meg lehet növelni. A vállalkozásoknak időről-időre szembe kell nézniük a legkülönbözőbb súlyú, így létfontosságú problémákkal, kihívásokkal is. Elemi erejű kényszer számukra helytállni a mindinkább élesedő, kíméletlen versenyben, illetve megbízhatóan gondoskodni saját jövőjükéről. Ezeknek a súlyos követelményeknek csak úgy tudnak eleget tenni, ha folyamatosan növelik teljesítőképességüket, rugalmasan változtatják szervezetüket, újabb és újabb termékeket fejlesztenek ki, új piacokat tárnak fel és megszüntetik reménytelenné válnak veszteséges tevékenységeiket. Ha mindezeket hosszú távon is eredményesen megvalósítja a vállalat vezetése, akkor eleget tesz a stratégiai vezetés alapvető elvárásainak. Így a stratégiai vállalatvezetés célja az, hogy hosszú távon is biztosítsa a vállalat létét jövőbeli potenciális sikerek és tartós versenybeli előnyök kialakításá, valamint az erre alkalmas szervezeti feltételek megteremtése révén. Azaz igyekszik előre meglátni a jövőbeli fenyegetéseket és esélyeket, és mindezek elhárítására, illetve megragadására alternatív megoldásokat keres. A stratégia ezen az értelmezési síkon nem más, mint „szisztematikus vállalkozói döntéshozatali folyamat, a döntések jövőbeli hatásainak folyamatos vizsgálatával, a döntések megvalósításának szisztematikus szervezésével és a döntések tényleges hatásainak a tervezett hatásokkal való szisztematikus összevetése.” (P. F. Drucker)

A stratégiai gondolkodás meghatározó (nagyon sokszor vele azonosított) vetülete a stratégiai tervezés. A vállalkozások vezetői viszonylag hamar ráéreznek, hogy mennyivel nagyobb esélyük van a sikerre, ha képesek a jövőt „megalkotni”. Alapigazság, hogy a jövő nem magától, véletlenül alakul, hanem alakítják, ha nem mi, mások. Azon vállalkozások számára, amelyek hajlandók a stratégiai tervezésre időt és energiát rászánni, rendszerezett eljárási mód (módszertan) áll rendelkezésükre jövőbeli fejlődésük megtervezéséhez.

A stratégia fogalmának fenti, kifejezetten tág értelmezése azt sugallja, hogy a kisvállalatok – még ha különböző megjelenési formákban is – rendelkeznek a stratégiai tervezés elemi jegyeivel, s ha alacsony hatékonysággal is, de végeznek tervező tevékenységet. Ez a valóságban sajnos nincs így. A stratégiai tervezés hi-

nyát illetően a kisvállalati vezetők a következőkkel érvelnek leggyakrabban:

- A stratégiai tervezés igazából nem tud segítséget nyújtani, hiszen a stratégiai elképzelések csak hosszú távon hatékonyak. A kisvállalatoknál elsősorban a gyors megoldásokra van szükség, s a rövid távú siker alapozza meg a hosszú távú működést.

- A stratégiai tervezés folyamatos gyakorlása eddig nem használt, szokatlan módszereket kíván meg. Ezek alkalmazása túlterhelné a jelenlegi munkatársakat, illetve az erre a feladatra felvett magasan képzett szakemberek drágák lennének.

- A kisvállalati vezetők ismeretei ma még meglehetősen hiányosak a stratégiai tervezés módszereiről, megszervezésének folyamatáról. ugyanakkor az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a kisvállalat vezetése generalista szakértelmet igényel, a speciális szakértelem biztosítása nehéz. (Ez nyilván nem csak a stratégiai tervezésre igaz...)

- A stratégiai tervezés, illetve az általa kidolgozott stratégia rendszerint járulékos költségeket okoz, amelyeket a szigorú gazdálkodási körülmények között könnyen indokolatlannak minősítenek.

- A stratégiai tervezés folytatni megszüntett célok, elképzelések csak szöveges megfogalmazások (majdhogynem jelszavak), melyek eredménye nehezen ellenőrizhető, és ezáltal nehezen vezérelhető.

- A stratégiai tervezés meglehetősen idő- és munkaigényes feladat, nem áll szoros kapcsolatban a vezetői jövedelemmel. A napi feladatokkal szinte teljesen leterhelt vezetőt nehéz meggyőzni, hogy éppen az operatív feladatok terhére, rendszeresen foglalkozzék stratégiai kérdésekkel is. A kisvállalat vezetője rendelkezzen azon képességgel, hogy egyfelől tudjon távlati célokat középtávon tartani, ugyanakkor eléggé rugalmas maradjon ahhoz, hogy megoldjon napi problémákat, felismerjen új lehetőségeket. Az mindenképpen kihívás a vezető számára, hogy mind a rugalmasságot, mind pedig az irányt megőrizze.

- A kisvállalati vezetők nem szívesen osztják meg gondolataikat, elképzeléseiket még beosztottaikkal sem, főképp nem az esetleges külső tanácsadókkal. Ennek oka kézenfekvő: a kisvállalatoknál relatíve magasabb a kockázati szint.

- A kifogásokat és ellenérveket valószínűleg hosszasan lehetne még sorolni. Ezek ellenkezőjéről meggyőzni az ódzkodó vezetőket elég nehéz. A kockázatot a stratégiai tervezés területén is vállalni kell, sikerét garantálni nem lehet.

- A bizonyítás – pro és kontra – konkrét esetekben sokkal célszerűbb, mint elméletben. Akár igenlő, akár tagadó állásponton vagyunk is a kisvállalati stratégiai tervezés létjogosultságáról, mindenképpen el kell ismerni, hogy vannak olyan jellegzetes vonásai az általában vett kisvállalkozásnak, amelyek igazolják a tervezési nehézségeket:

- A kisvállalatok vezetőinek vezetési kapacitása korlátozott.

- A kisvállalat finanszírozásbeli mozgásszabadsága csekély.

- A kisvállalat általában kevés terméket gyárt, szűk területen működik, így diverzifikációs lehetőségei kicsinyek.

- Kézenfekvő kifogások, de éppen ezen jellegzetes kisvállalati stratégiai korlátok feloldására válik szük-

séggé a stratégiai tervezés. A kisvállalatok sikeres működése dinamizmust és rugalmasságot tételez fel. Mindezt kifejezetten segíteni tudja a helyesen alkalmazott stratégiai tervezés, a jól megalkotott stratégia.

A kisvállalatok – éppen méretük miatt – gyakran szakosodnak, s mert fejlődésüket erőteljesen befolyásolja az adott piac alakulása, a kisvállalatok vezetőinek folyamatosan a kontingenciák (adott lehetőségek) és a stratégiai döntések kategóriáiban kell gondolkodniuk.

Ha el is ismerjük, hogy a kisvállalat stratégiai mozgékonyága alacsonyabb mértékű, s az irányváltoztatások nagy erőfeszítéseket és hosszú előkészítést igényelnek, mégis éppen ezért kell a kisvállalatnak leginkább foglalkoznia a jövőbeli fejlődésének esélyeivel és problémáival.

A fellelhető kisvállalati stratégiai tervezési gyakorlat értéke

Értékes avagy éppen értéktelen tevékenység-e a tervezés a kisvállalatok számára? A kérdés kicsit akadémikus, hiszen empirikus úton nagyon nehéz bizonyítani a tervezés és a vállalati siker közvetlen kapcsolatát. Ennek ellenére széles körben kézenfekvőnek ítélik a szoros korrelációt. Bár a szakirodalom számos alkalommal már kísérletet tett a hipotézis meggyőző igazolására, döntő bizonyítékot még nem sikerült találni.

Meggyőződéssel állapíthatjuk meg tehát, hogy egy sikeres kisvállalat valószínűleg a tervező tevékenységét is hatékonyan végzi. Viszont az, hogy a tervezés serkenti-e a sikert, vagy éppen ellenkező irányú a folyamat, megint csak eldöntendő kérdés lehet, ám igazából talán nem is lényeges. Ha ugyanezt a kérdéskört implicit úton közelítjük, akkor is igaznak vélhetjük a felállított hipotézist: a gyenge teljesítményű (csődbe ment vagy csőd felé tartó) kisvállalat kevés figyelmet szentel a tervezésre, illetve kifejezetten idegenkedik a tervezés szerepét kiemelten fontosnak hirdető külső vagy belső szakértőktől.

A hatékony tervezés és a vállalati siker összefüggése a nagyobb méretű vállalatoknál is nehezen bizonyítható. Az viszont valószínűsíthető, hogy az igazolási kísérletben egészen más elemeket kell szemügyre venni a nagyvállalatok esetében. A kisebb méretű vállalatoknál ugyanis más jellegűek a siker kulcstényezői, és így nyilvánvalóan eltérő a tervezési folyamat jellege is. Minde a következők miatt is igaz.

A kisvállalatoknál lényegesen kisebb az írásbeliség súlya a tervezésben. Így gyakorlatilag formalizált tervezésről nem is lehet beszélni, sokkal inkább „fióktervezésről”, ami nem azt jelenti, hogy a tervek érdektelenek s az íróasztalfiókoknak készülnek, hanem azt, hogy a kisvállalat vezetői igénylik a rugalmasan változó, saját maguknak szóló, bizalmas információkat is jócskán tartalmazó dokumentumokat. A kisvállalatok esetében talán meggyőzőbben igazolódik az a tervezési közhely, hogy a tervezés haszna sokszor nem maga a terv(dokumentum), hanem az ahhoz vezető tervezési tevékenység.

A kisvállalatoknál a tervezési időhorizont lényegesen rövidebb, általában csupán néhány hónap, hiszen a stratégiai döntések – a kisvállalat objektív adottságai miatt – csak igazából ilyen távlatban értelmezhetők.

A kisvállalatoknál a tervezés határfoka szorosabb korrelációban van a vezetők személyes kompetenciájával.

A vezetői kompetencia – amely esetünkben elsősorban a stratégiai tervezési folyamathoz való hozzáértés (hozzaállást) jelenti – alapvető részterületei az alábbiak:

- szituatív kompetencia,
- funkcionális hozzáértés,
- szociális kompetencia,
- intellektuális felkészültség.

A szituatív kompetencia a tapasztalatokon alapszik. Bizonyos szintű szituációs felkészültség szükséges ahhoz, hogy az adott vezető megfelelő módon reagáljon és cselekedjen a különböző stratégiai jellegű döntéshozatalokban. Nem árt, ha a vezetőnek tapasztalatai vannak a vállalati fejlődés különböző szakaszairól, akár növekedésről (piacbehatolás, beruházás stb.), akár éppen hanyatlásról (csőd, beolvadás stb.) van szó.

A funkcionális hozzáértés tudás központú. A vezető legyen otthon, rendelkezzen minél mélyebb ismeretekkel az alapvető funkcionális területeken, legyen az adott vállalkozási terület kiváló művelője.

Amíg a szituációs és a funkcionális hozzáértés a vezetők szakmai érettségében egyesül, addig a szociális és intellektuális kompetencia esetében a pszichológiai érettség fokmérőjéről van szó.

A szociális kompetencia magatartási aspektusú. Ide tartoznak a vezető társadalmi megnyilvánulásai (közönségi érzés, állampolgári kezdeményezések stb.), szakmai kultúrája (érvényesülés, szolidaritás stb.), valamint vállalaton belüli viselkedése (felelősségvállalás, munkatársak vezetése, konfliktusmegoldó-készség stb.). A szociális kompetenciának kifejezésre kell juttatnia a vezető kommunikációs és integrációs képességeit a vállalat szűkebb keretein belül, de a tágabb üzleti körökben is.

Az intellektuális felkészültség a vezető gondolkodását helyezi előtérbe. Fontos, hogy a gondolkodás különböző formái (analízis, absztrahálás, racionalitás, intuíció stb.) ne oltsák ki egymást, hanem egymást erősítve a gondolkodási képesség magasabb fokához vezessenek.

A kompetenciának mint kategóriának többsíklú elemzéséből kitűnik, hogy minden vezetési módszerben, folyamatban, s így a stratégiai tervezésben is az embert kell a meghatározó szűk keresztmetszeti tényezőnek tekinteni. S ez a szabály különösen fontos a kisvállalati stratégiaalkotás terén!

A sikeres kisvállalat és a stratégiai tervezés kapcsolatrendszerében végül kiemelésre kíváncsoznak azok a kijelentések is, amelyek jelenlegi tapasztalataink alapján még csak hipotézisek.

A stratégiai tervezés szinte sohasem létezik egy kisvállalatnál a vállalkozás indításának pillanatától, a vállalkozás kezdeti életszakaszában. A tervezési tevékenység helyett ekkor elsősorban az egyéni és kollektív tapasztalat, valamint az intuíció dominál. A stratégiai tervezési tevékenység megjelenése, indítása csak az első valódi sikerek után történik.

A sikeres működés tartós meglétével a kisvállalatok tervezési technikája tökéletesedik, de igazából az optimális szintet nem éri el, többé-kevésbé elmarad a lehetőségektől.

A kisvállalatoknál a felső vezetés aktívan beavatkozik (sőt gyakran részese annak) a tervezési folyamatba. A nagyobb méretű vállalkozásoknál nagyon sokszor alsóbb vezetői szintekre delegálják a tervezést, amely így elveszti jelentőségét.

A kisvállalatoknál a tervezéstől várt haszon elmárádása jóval negatívabban hat a tervezésről vallott nézetek minőségére. Ez nagyban magyarázza a kisvállalati vezetők idegenkedő magtartását.

A kisvállalati tervezési folyamat jellemzői

A stratégiai tervezés módszertana nagyméretű – sokszor multinacionális –, magánkézben levő feldolgozóipari vállalatok gyakorlata alapján alakult ki. A stratégiai tervezés vitathatatlan sikerét mutatja, hogy az eljárás nagy sebességgel terjedt el a vállalkozások valamennyi típusában, sőt mi több, azoknak elválaszthatatlan „tartozéka” lett.

A stratégiai koncepció nem kerülhette el a kisebb méretű vállalkozásokat sem. A kisvállalkozások számára is követelménnyé vált a szemléletváltás, az újabb típusú vezetési stílus meghonosítása. Ugyanez természetesen igaz a tervezés konkrét módjára is. A stratégiai tervezésnek persze mindig „testreszabottnak” kell lennie. Ez azt jelenti, hogy egy kisvállalatnak nem kell és nem is lehet szolgai módon követni nagyobb testvéreinek gyakorlatát.

A stratégiai tervezés persze meglehetősen idő- és pénzigényes tevékenység, melynek terheit a kisvállalkozás nem szívesen veszi magára. Ellenben, ha a stratégiai tervezés felé bizalommal fordulunk, akkor annak első sorban az előnyeit vesszük észre. Ez az eljárás jórészt kristálytiszta logikát, néhány rendszerezett tevékenységet és sok-sok kreativitást foglal magában. A módszertana nem igényel feltétlenül nagy részletezettséget és formalizálást, vagyis nem kell félni a felhasznált módszerek és eljárások egyszerűsítésétől.

A stratégiai tervezés egyszerűsített, „feltűrt ingujjas” eljárása nem vetélkedhet a nagyvállalatok tekintélyt parancsoló tervezési mechanizmusával. Azonban itt nem is erről van szó, hanem arról, hogy egy kisvállalkozásnak is tudnia kell a stratégiai szemlélet meghatározó kategóriáiban gondolkodni, azaz röviden: legyen elképzelése a vállalat jövőjéről és ez az elképzelés vezérelje jövőbeli akcióit.

A magyar gyakorlatban ma még meglehetősen ritka a kisebb méretű vállalkozásnál a stratégiai tervezés. Útőrök azonban nemcsak a nagyvállalatok esetében, hanem már a kisebbeknél is találhatók.

Erre egy példa:

A bemutatásra kerülő vállalat sok tekintetben tipikusnak mondható kisméretű vállalkozás. Stratégiai tervezésbe önszántából valószínűleg sohasem fogott volna. Vezetőinek informális kapcsolatairól révén azonban bekerült egy nemzetközi együttműködési programba, melynek fő célkitűzései a következők voltak:

- Piacorientált átalakítási folyamat indítása és támogatása magyar kis- és középvállalatok számára exportképességük fokozása és a nyugatorientált nemzetközi együttműködés biztosítása érdekében.

- A piacorientált vállalati magatartás fő jellemzőinek kialakítása.

- Magyarország nyugat-európai országokkal való kereskedelmi és ipari együttműködésének fejlesztése.

- Menedzseri és tanácsadói tapasztalatcsere.

Megjegyzést érdemel az a tény, hogy a vállalat vezetőit különösebben nem hatották meg a fenti célkitűzések. Előttük egyetlen pragmatikus cél lebegett: a pro-

gram révén piacot találhatnak Nyugat-Európában termékeiknek. S mindezért készek voltak a programmal járó anyagi áldozatokat is vállalni, s többek között alávetni magukat a stratégiai tervezés eljárásának is.

A következőkben bemutatásra kerülő minimális stratégiai tervezési program már kifejezetten „feltűrt ingujjasnak” tekinthető, azaz tovább már károsodás nélkül nem szűkíthető.

• A példavállalat alapvető jellemzői:

Kelet-magyarországi székhelyű, több telephelyes, vegyesipari profilú vállalkozás. Vagyona mintegy 100 MFT, éves árbevétele közel 500 MFT, létszáma kb. 500 fő, tevékenységi körébe 6–8 termékcsalád gyártása, illetve több szolgáltatás tartozik. A termékek és szolgáltatások kombinációja meglehetősen szokatlan, kialakulása elsősorban a központi szocialista gazdaságpolitikán, illetve a véletlenül alapult. A vállalat összességében szerény nyereséget képes felmutatni.

A tervezési munkaprogram fő lépései megfelelnek a normatív eljárás alapelveinek:

- a) Vállalati diagnózis,
- b) Célkitűzés,
- c) Akcióprogram.

a) Vállalati diagnózis

Egy kisvállalatnál a vezetők – elsősorban a léptékek kicsinysége és a problémák viszonylagos egyszerűsége miatt – általában jól körülhatárolt és kellő rálátással tisztában vannak az irányításuk alatt álló vállalkozás alapvető gondjaival.

Ennek megfelelően a környezet, illetve a belső helyzet elemzésekor elsősorban nem a problémafeltáró módszerek kerülnek előtérbe, hanem azok, amelyek didaktikus és szemléletes voltak miatt alkalmasak a külső és belső tényezők rendszerezésére, szelekciójára, illetve fontosságuk megállapítására. E követelményeknek leginkább megfelel:

- a háromdimenziós diverzifikációs modell,
- a GYELV (gyengeség-erősség-lehetőség-veszély)-mátrix,
- a portfólió-modell „vállalatra szabott” változata.

Ez a három módszer absztraktsága és szisztematikusága miatt alkalmas arra, hogy kellő hatékonysággal felszínre hozza, illetve a minimális stratégiai program további fázisaiban kezelhetővé tegye a vállalat alapvető minősítő jegyeit. Emellett természetesen kijelölik a vállalat működési köre alakításának fő irányait, meghatározzák a potenciális sikerlehetőségeket és az erősítendő területeket.

b) Célkitűzés

Mivel a stratégiai (de az általában vett) tervezési metodikának is immanens eleme a célok kijelölése, a kisvállalat sem tekinthet el a célok hierarchikus rendszerének felállításától. Ez azt is jelenti, hogy a kisvállalatnak is célszerű és szükséges a célhierarchia (stratégiai célpíramis) minden egyes jellemző szintjének kidolgozása, a vállalati filozófiától kezdve a konkrét akciócélokig.

Példánkban a vállalat filozófiájának tömör, egymondatos megfogalmazása bár egyedi és „testre szabott”, általános érvényű jellemzőket is képvisel:

„Tulajdonosi szemlélettel, tőkeerősen, rugalmas alkalmazkodással fejlődni!”

A vállalat (vagy tágabb értelemben: a magyar kisvállalat) legfontosabb elve a fejlődés, amely azon a felismerésen alapul, hogy a túlélés egyetlen módja a vállalat jövőjének aktív és intenzív alakítása. Ez azt jelenti, hogy a fejlődés nem mindenáron való növekedést, hanem erőteljesen vállalkozói alapon egyre aktívabb illeszkedést takar a mind tágabban felfogott környezet-höz. Ezt a követelményt a vállalat akkor tudja reálisan teljesíteni, ha a vállalat vezetői és munkatársai mind jobban magukévá teszik a tulajdonosi szemléleten alapuló gazdálkodási magatartást, vagyis fokozódó ütemben törekednek az eredményes gazdálkodás, a tőkeerős vállalat megteremtésére.

A vállalati filozófia korrekt megfogalmazását követően ki kell jelölni a vállalat azon vezérelveit, amelyeket a vállalatnak tevékenysége középpontjába kell állítania a filozófia követése érdekében. A kisvállalat vezérelveit akkor megfelelőek, ha kifejezetten konkrétak és nincsen sok belőlük.

Ezen követelmények azért fontosak, hogy megfelelő alapot tudjanak biztosítani a célpiramis következő szintjéhez, a nagyvonalú akcióprogram kialakításához.

c) Akcióprogram

Ezen a szinten a vállalat fontosabb stratégiai akcióit jellegük és hatásuk szerint csoportosítjuk. Jellegük szerint vállalati, illetve környezeti képességeket, készségeket fejlesztő akciókat különböztetünk meg. Hatásuk szerint pedig (mindkét kategóriában) szerkezetformáló és feltételteremtő akciók találhatók.

Ezek alapján az alábbi csoportosításban kell akciókat kijelölni:

- vállalati, szerkezetformáló akciók,
- vállalati, feltételteremtő akciók,
- környezeti, szerkezetformáló akciók,
- környezeti, feltételteremtő akciók.

A vállalati nagyvonalú akcióprogramot más vetületben, funkcionális területek szerint is célszerű kidolgozni. Ki kell jelölni, hogy milyen akciók indítása szükséges

- műszaki-technológiai,
- piaci,
- gazdálkodási és
- humán területeken.

Az egyes üzletágak konkrét stratégiai akciói a nagyvonalú program akcióirányai valamelyikének képezik fontos elemét oly módon, hogy egyben az adott tevékenységi körre is jellemző adottságokat is hordozzák. Ezek a konkrét akciók akkor képezik a vállalati stratégia szerves részét, ha azok hatása hosszú távon is érvényesül, illetve befolyásolható.

Az eddigiekben vázoltak alapján a minimális stratégiai tervezési eljárás („a feltúrt ingujjas” program) alaplépéseit a következőkben lehet összefoglalni:

Vállalati diagnózis
<ul style="list-style-type: none"> – háromdimenziós diverzifikációs modell – GYELV-mátrix – a portfólió-moddell specifikált változata
Célkitűzés
<ul style="list-style-type: none"> – vállalati filozófia – vállalati vezérelvek
Akcióprogram
<ul style="list-style-type: none"> – nagyvonalú akcióprogram – üzletági stratégiák

A fenti esetből le lehet szűrni néhány tanulságot:

– A kisvállalatok esetében szinte magától értetődő az informális tervezési eljárások használhatósága. Nagyobb méretű vállalkozásoknál a formalitás előnyei jól kimutathatók, a kisebbeknél inkább csak korlát.

– A kisebb méretű vállalkozások tervezésében inkább a generalisták szerepe jut érvényre, a nagyobbaknál a specialisták a meghatározók.

– A kisvállalatoknál nem kap kiemelt szerepet a szabályozás kérdése sem, a tervezési ütemterv jóval rugalmasabb, a felelősségek (kompetenciák) kérdése egyértelműbb.

A pozitívumok mellett nyilvánvalóan léteznek negatív vonások is:

– korlát lehet a kisvállalat információs rendszere. Nagyon meg kell válogatni, hogy milyen információkra van valóban szüksége a vezetésnek ahhoz, hogy az információ tartalma és felhasználhatósága arányban álljon az információ beszerzésének költségével.

– A tervezés hatékonyságát gátolhatja a vezetési stílus is. A „laza”, nem intézményesített stratégiai tervezés előfeltétele egy olyan vállalatvezetési stílus, amely nem idegeníti el a munkatársakat a vállalattól, illetve a vezetéstől. A vezetők és a munkatársak így könnyebben tudnak azonosulni a vállalat céljaival.

– Szem előtt kell tartani a fokozatosságot is. Nagyon lényeges, hogy az érintettek egy tanulási folyamat során ismerkedjenek meg a stratégiával. Így az esetleges ellenállás – amely a tervezés többletterhéből adódik – könnyebben leküzdhető.

– A tervezés szervezeti kereteit úgy kell kiépíteni, hogy illeszkedjen a kisvállalat adottságaihoz, s egyensúlyi állapot jöjjön létre a stratégiai tervezés intézményi struktúrája és előrehaladó tanulási folyamata között.

A kisvállalati stratégiák tartalma

Ezen a részterületen a helyzet meglehetősen változatos. A vonatkozó elméletből, illetve a gyakorlati tapasztalatokból az a következtetés vonható le, hogy a viszonylag kevés számú stratégiai megközelítésen belül a funkcionális stratégiák és a versenymódszerek széles választékának az alkalmazására kerül sor.

Milyen tényezők magyarázzák ezt a sokszínűséget?

A kisméretű vállalkozások nagy számából adódó változatosságon, valamint a szinte magától értetődő nagyfokú rugalmasságon túl, lényegi szerepe van a korábban már említett tényezőnek: a kisvállalati stratégiai tervezés relatív korlátozottságának.

Ez elsősorban azt jelenti, hogy a kisvállalat a radikális változtatások helyett szívesebben választja a kis lépések stratégiáját, mégpedig az adott vállalkozás erős oldalai alapján. Az erős oldal mindig a kisvállalat általános, illetve egyedi előnyeit képviseli.

A kisvállalat döntései azonban – nagyon sokszor a kivédhetetlen objektív tényezők miatt – pontatlanok lehetnek. Ez a tény önmagában is determinálja a növekedését. A kockázati szint ugyan magasabb, ám a kitűzött célok megvalósítása – éppen a kisebb méretekből adódóan – viszonylag könnyű. Ezekből következik,

hogyan a kisvállalatok tipikus jelszava a „próbáljuk meg és majd meglátjuk“, a „dupla vagy semmi“ attitűd.

Ha megpróbáljuk a kisvállalkozások tipikus stratégiáit megnevezni, akkor segítségünkre lehet az alábbi, empiriára támaszkodó kutatás.

A Bamberger vezette nemzetközi kutatócsoport nyolc nyugat-európai országra kiterjedő minta alapján három iparágban vizsgálta a kis- és középméretű vállalatok működését. A működési kört, valamint a termékpiacon két dimenzióban jellemezték. Öt stratégiátípust fogalmaztak meg:

Termék-piac \ Működési kör	Szűk, specializált	Széles, diverzifikált
	VEDŐ	KOCKAZAT- MEGOSZTÓ
Stabil, állandó	ELEMZŐ	
Dinamikus, változó		KUTATÓ
	INNOVÁTOR	

Felhasznált irodalom

Bamberger, I.: Le management strategique dans les petites et moyennes entreprises. Direction et Gestion 1985/2.

Barnett, T. R.–Mackness, J. R.: An action research study of small firm management. Journal of Applied Systems Analyses 1983/4.

Faber-Castell, von A.–Steimann, H.: A stratégiai vállalatirányítás problémái egy középüzemben. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 1983/11.

Fischer, J.–Zimmermann, W.: Instrumente der Strategischen Planung für Unternehmen mittlerer Größenordnung. Zeitschrift Führung und Organisation 1983/4.

Heinze, R.: Strategische Planung im mittelständischen Unternehmen. Blick durch die Wirtschaft 1982/12. 10. p.

Hinterhuber, H. H.–Popp, W.: Strategische Führungskompetenz. Die Unternehmung 1987/5.

Robinson, R. B. Jr.–Pearce, J. A.: Research thrust in small firm strategic planning. The Academy of Management Review 1984/1.

Shuman, J. E.–Shaw, J. J.:–Sussman, G.: Strategic planning in smaller rapid growth companies. Long Range Planning 1985/6.

Volk, H.: Keine Angst vor Strategiekonzepten. Kfz-betrieb 1985/2.